المختار الإداري
www.edara.com
السنة الثانية
العدد 18
BUSINESS DIGEST
العدد الثامن عشر - يونيو 2003
مقتطفات وخلاصات ومقتبسات باللغة العربية، لأفضل وأحدث ما تنشره دوريات وصحافة العالم الإدارية
للمشتركين فقط

التركيز .. ميزة تنافسية

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

نشرنا مؤخرا إعلانا عن وظائف جديدة. كان أبرز شروط الإعلان أن يحدد كل من يرسل سيرته الذاتية الوظيفة التي يريدها. تلقينا مئات الطلبات، وللأسف الشديد لم يلتزم بالشرط الأول سوى عشرة بالمائة من المتقدمين.

معظم طالبي الوظائف لم يتدربوا على آداب ومهارات المنافسة في سوق العمل. المدارس والكليات تهمل هذا الجانب تماما. ولم تظهر كتب متخصصة تعلم الخريجين مهارات الاحتراف في إعداد وتقديم سيرهم الذاتية.

السير الذاتية التي لم تلتزم بشرط الإعلان عن الوظيفة المرغوبة تم استبعادها فورا، بغض النظر عن كفاءة وخبرة وإنجازات أصحابها. لأن عدم الالتزام هذا يعبر عن مؤشرات منها :

1. **أن مقدم الطلب لم يقرأ الإعلان جيدا**، وتسرع في إرسال طلبه دون تمحيص، وهذا سلوك وظيفي سينتقل معه إلى عمله الجديد شاء أم أبى.
2. **أنه قرأ الشرط، وتردد في اختيار الوظيفة** المناسبة لأسباب قد يكون من بينها عدم ملاءمته للوظيفة أو عدم قدرته على الاختيار، وهذا هو أخطر المؤشرات. فالذي لا يستطيع أن يحدد ما يريد، لن يستطيع أن يحدد كيف يعمل. فتحديد الاتجاه في الحياة يجب أن يسبق الوسيلة والكيفية التي ندير بها حياتنا.
3. **أنه قرأ الشرط، و (طنش)** تحديد بغيته الوظيفية ليترك الأمر لأولي الأمر، فربما تعجبهم الصورة أو اللغة أو الألوان ويعطونه فرصة، أي فرصة. وهذا طبعا لن يحدث في ظل المنافسة الشديدة والبطالة العنيفة.

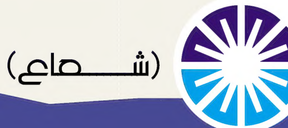
وهذه أبرز خصائص الطلبات التي تم استبعادها فورا ودون قراءة مؤهلات أصحابها:

- السير الذاتية التي حملت مرفقات كبيرة الحجم استهلكت وقتا طويلا لتنزيلها عبر البريد الإلكتروني، فهي تعبر عن عدم اكتراث صاحبها بوقته ووقت الآخرين.
- السير التي كتبت بلغة عربية أو إنجليزية ركيكة.
- السير التي حفلت بالكثير من الألوان واهتمت بالشكل أكثر من المضمون.
- السير التي تقلب مرسلوها في وظائف كثيرة عبر فترات زمنية قصيرة.
- السير التي سبقتها رسائل مطولة وغير منظمة فجاءت هائمة وعائمة.

قبل أن تتقدم لوظيفة جديدة أو قبل أن تختار موظفيك الجدد، هناك كتاب جديد ندعوك لقراءته : (**قـــوة التركيز** The Power of Foucs) فقد صار التركيز والانتباه اليوم ميزة تنافسية.

نسيم الصمادي

محتويات العدد

تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي

(شعاع)




كن إعط خذ

من الأفكار التي أؤمن بها إيمانا عميقا والتي أدرب عليها عملائي وزملائي، إن على الإنسان أن يكون إنسانا قبل أن يؤدي أي عمل، وأن يعطي قبل أن يأخذ. وهذا يعني أن تفعل الأشياء الصحيحة، حتى تحصل على ما تريد.

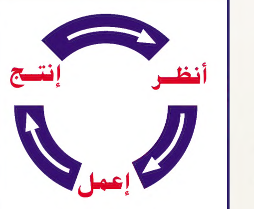
لكي تضع نظرية (كن - إعط - خذ) موضع التطبيق سأقدم لك تطبيقا عمليا يمكنك من تحقيق النجاح.

فإذا كنت مثل غيرك من الناس، فربما تكون قد درست تخصصا لم تختره بنفسك، وربما اخترته لانعدام البدائل. أو اكتشفت لاحقا أنه لم يكن الإختيار الأمثل. وربما تكون التحقت بعمل ما، في مكان ما، لسبب ما، دون أن يكون اتجاهك منطلقا من أهداف. وسواء حدث ذلك أم لا، فإنك بدأت حياتك العملية كغيرك من البادئين. وها أنت تذهب كل يوم إلى عملك وتعود، وها هي الأيام تتوالى، والشهور تتتالى وأنت تعمل، فتصيب وتخطيء.

إذا كان هذا هو حالك ومآلك، فمن المرجح أنك تعمل بآلية : (إعط وخذ)، وربما يكون الأمر أصعب وأقسى من ذلك، إذ كانت آلية عملك معكوسة تماما، كأن تعمل بنظام (خذ ثم إعط)، أو : (لن أعطي إلا إذا أخذت).

وهذا يعني أنك إنسان مسير، وأنك تظن أنك مجبر على فعل ما لا تريد، ولا خيار أمامك إلى ما تريد. أي أنك ترى نفسك ضحية للظروف المحيطة، ولسان حالك يقول : «مكره أخاك لا بطل» أو «لا بد مما ليس منه بد». وإذا كنت تفضل الإنجليزية، فأنت تقول: (I Have to Do) وهذا يعني أنك تعيش بمنظومة : «اعطني أولا، ثم حاسبني».

لتصحيح آلية العمل السابقة، ونحن نسميها آلية لأنها تتم دون إرادة، عليك قبل أن تبدأ أي عمل (قبل أن تعطي) ثم (تأخذ) أن تفكر في أهداف وقيمة ومعنى العمل الذي ستؤديه. وبمعنى آخر : أن تنتقل من آلية (اعط و خذ) أو آلية (اعمل و انتج) إلى آلية تبدأ بسؤال : لماذا أعمل؟ وماذا أريد أن أحقق؟ فتنظر في قيمة العمل قبل أن تؤديه، وتدرك معنى العطاء قبل أن تبذله، كما في الشكل التالي :

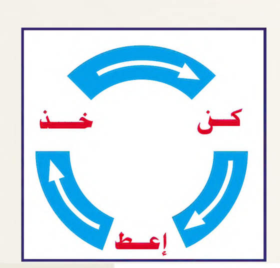


العمل جزء من الحياة

ولأن العمل ليس هو كل الحياة، فإن هذه النظرة الإنسانية التي تسبق العمل هي التي تعطيه مشروعية وقيمة. فالعمل غير المشروع هو نظرة قاصرة للحياة. والعمل الإنساني النبيل هو نظرة عميقة ذات أهداف بعيدة. فالإنسان، يعمل ليعيش ويعيش ليعمل في نفس الوقت. ولهذا السبب فإن الإنسان المعطاء يستمر في العمل حتى بعد أن يضمن عيشا كريما. وهو يستمر أيضا في العمل ليعيش حتى يصل بمستوى معيشته الكريمة إلى أعلى مستوى ممكن. فيضيف في سعيه للأخذ قيمة فعلية لكل عمل يؤديه.

تطبيق على مهنة البيع

استبدل الكلمات في الرسم السابق بكلمات مرادفة هي : (كن - إعط - خذ) فيصبح الرسم السابق كما يلي :



فالإنسان يصبح إنسانا عندما يستشعر وجوده، ويحس بنفسه ويبدأ يتعامل مع العالم. فالوجود (الهدف السامي) يسبق العطاء وهو (تفعيل الإنسان لوجوده) والعطاء يسبق الأخذ وهو (استمتاع الإنسان بوجوده). خذ عملك كبائع، وطبق مفهوم (كن - إعط - خذ) وأنظر ماذا يحدث، وذلك وفق الخطوات التالية :

1. خذ ورقة بيضاء وارسم خطين رأسيين بحيث تقسم الورق إلى ثلاثة أعمدة متساوية.
2. في أعلى العمود الأول أكتب (كن) ؛ وفي أعلى العمود الأوسط أكتب (إعمل أو أبذل) ؛ وفي أعلى العمود الأيسر أكتب (خذ).
3. ابدأ بالعمود الأيسر أولا وأكتب كل الأشياء التي تريدها في هذه الحياة، سواء كانت تعليما أو أسرة سعيدة أو بيتا جميلا أو سيارة فاخرة أو صحة رائعة، وكل شيء تتخيله.
4. انتقل إلى العمود الأوسط، حدد كل الأشياء التي عليك القيام بها، لتحقق كل الأشياء التي كتبتها في العمود الأيسر.

أنت قررت أن تكون بائعا ناجحا وسعيدا، عليك أن تكون مستعدا للعمل ساعات أطول وأن تنمي مهاراتك في الاتصال وتتقن لغتك، وتتعلم مهارات إدارة الوقت، وتؤسس قاعدة بياناتك الخاصة، وتدرس منتجاتك وخدماتك، وتقبل التعب والإرهاق ورفض الآخرين، إلى آخر ما هنالك من أفعال لا بد من القيام بها لتحقق ما قررت أنك تريده في العمود الأيسر.

ومن الطبيعي أن يسجل كل منا أعمالا وأفعالا مختلفة عن الآخرين، لأن لكل منا قيمه ومعتقداته واحتياجاته واهتماماته. ومع ذلك فإن الوصفة والنتيجة تبقى كما هي، فالاحتياجات متعددة والنظرية واحدة.

5. إذهب الآن إلى العمود الأيمن واكتب ما يجب عليك أن (تكون) لكي (تفعل) ما تستطيع. يجب أن (تكون) : مخلصا لنفسك ومحبا لعملائك ومتفهما لرؤسائك ومواظبا في ايامك وملتزما بأحلامك ومسئولا عن أفعالك.

فإذا كنت لا تتمتع بكل تلك الصفات في هذا الوقت بالذات، فلا بأس في ذلك. فهذه كلها مهارات يمكن تعلمها. عليك فقط أن تنظر إلى ما يجب فعله لكي تحقق الهدف، ثم أنظر إلى نفسك وقرر ماذا تريد أن تكون، لتصل إلى أعلى اقتناع بما تأخذه. أنظر أمامك وحدد أهدافك قبل أن تبدأ العمل، واعمل كل ما تستطيع لكي تحصل على كل ما تريد. واحذر من الآن فصاعدا أن تقول : (أنا مجبر) فالحياة سلسلة من الاختيارات المتتالية، وأنت المسئول الأول والأخير عن اختياراتك.

نسيم الصمادي



أترك مهنة البيع .. إن استطعت

النصيحة التي يطرحها العنوان السابق، ليست موجهة من شخص عادي. إنها نصيحة (زق زقلر) الذي يعتبر واحدا من أعظم البائعين والمحفزين في عالمنا اليوم. يقدم زقلر هذه النصيحة لكل من يعمل في مجال المبيعات. فهو يرى أن من يستطيع أن يترك مهنة البيع بسهولة، لا يجب أن يكون بائعا من الأساس.

البائع الحقيقي لا يستطيع التخلي عن مهنته وعن واجبه وعن مستقبله. من يستطيع التخلي عن وظيفة البيع هو من دخل هذه المهنة بالمصادفة، أو لأنه لم يجد وظيفة أخرى.

ويوضح زقلر فكرته بروايته لموقف طريف حدث بينه وبين أحد أصدقائه. جاءه صديقه البائع يوما شاكيا وقال له إنه محبط ويائس لأنه لم يحقق نجاحا يذكر حتى الآن في مجال المبيعات. ولهذا فإنه يفكر في أن يخرج من مهنة البيع هذه وإلى الأبد. فقال له زقلر : **«لا أظن أنك تستطيع أن تخرج من مهنة البيع. فلكي تخرج من مجال ما، يجب أن تدخله أولا».**

فهل أنت جاد في عملك كبائع؟ إذا لم تكن جادا، نريدك أن تعرف أن هؤلاء أيضا، بدءوا حياتهم بائعين، ثم نجحوا. فهل دخلت أنت حياتك كبائع؟ أم ما زلت غير قادر على طرق الأبواب!؟

عظماء بدأوا حياتهم في مهنة البيع

«ماري كي آش» مؤسسة (ماري كي): بدأت حياتها العملية ببيع موسوعات متخصصة في علم نفس وتربية الطفل. ثم عملت بائعة لمنتجات ستانلي المنزلية، وكان ذلك أثناء دراستها الطب.

«توماس أديسون» مخترع: بدأ حياته العملية يبيع السندوتشات والفول السوداني في محطات القطارات، وكان ما يزال في الثانية عشرة.

«جيري جارسيا» موسيقار: عمل بائعا في محل لبيع أدوات الموسيقى إلى جانب عزف الموسيقى في أندية سان فرانسيسكو.

«كنج جيليت» مخترع ومؤسس شركة جيليت لمواد وأدوات الحلاقة :عمل بائعا جوالا في أول حياته

«فان كوخ» رسام عالمي: بدأ حياته العملية في السادسة عشرة، وكان يبيع اللوحات الفنية.

«دبليو ك. كيلوج» صاحب ماركة كيلوج العالمية الشهيرة: كان يبيع المكانس قبل أن يبتكر هو وأخوه طرقا جديدة لتصنيع وجبات الإفطار من كافة أنواع الحبوب.

«ريه كراك» مؤسس مطاعم ماكدونالدز: بدأ حياته سائق سيارة إسعاف، ثم بائعا للأكواب الورقية ثم باع الخلاطات المنزلية لمدة 17 سنة قبل أن يفكر في تأسيس ماكدونالدز

«روس بيرو» رجل أعمال ومرشح سابق للرئاسة الأمريكية عمل بائعا مع شركة (آي بي إم).

حكماء الإدارة

«لا نستطيع تغيير أيامنا الخوالي. لكن يجب علينا تغيير أيامنا التوالي».

أشعيا توماس

«عكس النجاح ليس هو الفشل. عكس النجاح هو التراجع أو الاستسلام».

القائل مجهول

«لن تستطيع أن تنجو من نتائج أفكارك. بغض النظر عن المكان الذي تعمل فيه الآن، فسوف تسقط أو تتجمد أو تتقدم مع أفكارك ورؤيتك وقيمك. سوف تصبح صغيرا جدا إذا كانت الرغبة التي تتحكم فيك صغيرة، وعظيما إذا كان الإلهام الذي يحدوك عظيما».

جيمس لين ألن

«ليس النجاح هو حجم الأموال التي تكسبها، بل حجم النزاهة والأمانة التي تكسب المال من خلالها».

القائل مجهول

«عندما أستيقظ كل صباح، سواء كنت مبكرا أو متأخرا، أجد أمامي خيارين متناقضين : لا أعرف ما سيحدث وقلق مما قد يحدث. أو أعرف ما سيحدث ومستعد لمواجهة ما يحدث. نتائجي في كل يوم تعتمد على البديل الذي أختار».

نسيم الصمادي

«لنقنع الآخرين بأسلوب تفكيرنا يجب أن نفهم أساليب تفكيرهم ؛ فمن الضروري أن تتبع إذ كنت تريد أن تقود».

ويليام هازلت

«المبدأ الذي يقودني في حياتي هو أن وظيفة القيادة هي إخراج مزيد من القادة لا مزيد من الأتباع».

رالف نادر

«أسقط أفكاري على الموقف الذي سأواجهه وأعيشه في مخيلتي قبل أن أعيشه فعلا. بهذه الطريقة أبقى جاهزا دائما فلا يفاجئني شيء. هذا هو السبيل الوحيد لمواجهة كل الضغوط».

جورج فوستر

«ليست القوة هي العنف الذي تستطيع أن تضرب به. بل هي العنف والألم الذي تستطيع أن تتلقاه وتتحمله».

اشتياق أحمد

«الشك والخوف والإحساس بالذنب أفكار تتعلمها. كلها حالات تفكير مكتسبة. الإحساس بالذنب تفكير سلبي بالماضي، والخوف تفكير سلبي بالمستقبل، أما الشك .. فلا أعرف له زمنا. ما أعرفه أن كل هذه الأفكار السلبية لا يمكن أن توجد حيثما يوجد حب العمل، وعندما نعيش لحظتنا الراهنة بإرادتنا ونمارس اختياراتنا».

القائل مجهول



التحركات والتجارب الاستراتيجية لست شركات عالمية

تفاوتت حظوظ الشركات ورؤسائها في ضوء التراجع الاقتصادي العالمي. فمنها ما انتهى أمره إلى الإفلاس وأصبح عرضة للملاحقات الجنائية والقانونية، ومنها من أفضى إلى الاعتراف بعمليات تدليس هائلة على المستوى المالي وصلت إلى مليارات الدولارات، ومنها من أدين قضائياً في عمليات غش وخداع للمساهمين وللسوق ومخالفات أخرى انتهت به وراء القضبان. وهناك بالطبع من اتصف بالاستقامة وأدار شركته بحصافة وحكمة قادته عبر العواصف الاقتصادية الهوجاء إلى بر الأمان والنجاح.

نعرض هنا تجارب ست رؤسا شركات كبرى في مجالات مختلفة يشرحون فيها أوجه الحكمة الإدارية التي اتبعوها وساهمت في تجنيبهم المخاطر التي أصابت غيرهم.

1- وليم ت. إيزري، رئيس شركة سبرنت Sprint للاتصالات - كنساس:

بعد انهيار شركة إنرون العملاقة للطاقة وقبل أزمات شركات الاتصالات ورلدكوم وأدلفيا، بدأت الأسواق المالية في ممارسة ضغوط على الشركات المدينة بقروض قصيرة الأجل، وذلك لخطورتها على الاستقرار المالي للشركات نظراً لارتفاع تكلفتها ولاستحقاق سدادها في أمد قصير قد لا يكون مواتياً بسبب تراجع الأسواق وندرة السيولة المالية. كانت شركة سبرنت مدينة بما يعادل 3,5 مليارأ من الدولارات. فقررنا أن نسعى إلى الحصول على تمويل طويل الأجل بمقدار مليار دولار. وعندما ذهبنا إلى السوق لذلك الهدف، وجدنا الفرصة لاستدانة خمسة مليارات دولار بدلاً من مليارين. اغتنمنا تلك الفرصة وسددنا كل ما علينا من ديون قصيرة الأجل وخرجنا تماماً من سوق القروض قصيرة الأجل.



بالتأكيد هناك طريقة أفضل لتوزيع سابقة خبراتك على أكبر عدد من الشركات!..

وخيراً فعلنا ؛ فقد استمرت الأسواق المالية في التآكل والتدهور، وارتفعت تكلفة التمويل في قطاع الاتصالات ارتفاعاً لا يطاق. فلو تأخرنا قليلا لأصبحت تكلفة الاقتراض باهظة جداً. بل إن التساؤل الحقيقي هو عما إذا كنا قادرين على الحصول على أي قروض على الإطلاق! فالمستثمرون لا يريدون أن يقتربوا من قطاع الاتصالات أساساً بسبب الاضطرابات التي تعصف به في الوقت الراهن. وهذا بالطبع سيتغير وسترى الأسواق المالية أن قطاع الاتصالات هو أحد الأعمدة الرئيسية في الاقتصاد، خصوصاً مع اقتصاد متماسك ومنتجات وخدمات راسخة. هذا ولن نحتاج للعودة إلى طاولة المفاوضات لسنوات قادمة، فتلك الخطوة التي اتخذناها، سواءً كان ذلك ذكاءً أم حظاً، كانت من أفضل ما فعلناه في هذه السنة.

2- سكوت مكنيلي، رئيس شركة - Sun Microsystems كاليفورنيا:

كان أفضل وأذكى ما قمنا به هو عدم المبالغة في رد الفعل على الفقاعة الاقتصادية والمالية ولا على انفجار تلك الفقاعة. فقط أخذنا حذرنا كما ينبغي أن يكون ؛ فأودعنا في البنوك أموالاً كثيرة. ولم نحاول شراء شركات أخرى في أسواق لا نعلم عنها شيئاً. ولم نتوسع عشوائياً عن طريق الاقتراض لأموال لسنا بحاجة إليها. بل ادخرنا مليارات الدولارات لليوم الأسود. وبسبب حكمتنا في تلك الأوقات لسنا بحاجة اليوم لاتخاذ تحركات أو إجراءات غير حكيمة. وفي الشهور التسعة الأخيرة، ازدادت حصتنا في السوق على حساب IBM آي بي إم وهوليت باكرد HP أكثر من أي فترة مماثلة في تاريخ الشركة. وكنا قادرين على المحافظة على استثماراتنا في مشروعات الأبحاث والتطوير والاستمرار فيها ؛ لأننا لم نضطر إلى الاقتطاع من الميزانيات وخفض الإنفاق كما فعلت شركات أخرى، ولا زلنا ننفق على الأبحاث والتطوير مليار دولار سنوياً. إن استمرار التزامنا بالابتكار والتطوير هي مسألة أساسية : فنسبة 80-85٪ من منتجاتنا القادمة في الطريق، هي تطوير وابتكارات لا يزيد عمرها عن سنة واحدة. فمن الحيوي بالنسبة لنا أن نستمر في إعادة التفكير وإعادة التركيب وإعادة شحن الطاقة الذهنية والتقنية لخطوط منتجاتنا.

3- جوليا ستيوارت، رئيسة شركة مطاعم - IHOP كاليفورنيا:

أحكم تحرك قمت به، وأوصي به كل رئيس شركة جديد، هو إنفاق العام الأول من رئاستي للشركة في التعرف على طبيعة الماركة التي نقدمها ومعرفة العاملين الذين كانوا وراءها. لدينا 365 صاحب امتياز وفرع للشركة وهم يملكون المطاعم التابعة لنا وعددها 1100 مطعماً. إضافة لأربعين ألف موظف يعملون معنا. كما قمت بزيارة أكبر عدد من المطاعم. ففي سعينا لتجديد شباب الشركة، أعمل الآن على إشراك كل فرد فيها : مديرو العموم (في المطاعم)، الموظفون في المركز الرئيسى، الفريق التنفيذي، مجلس الإدارة، والأهم من ذلك كله أصحاب الامتيازات التابعين لنا. أتحرك من إقليم إلى آخر مع عدد محدود من أصحاب الامتيازات. وأحرص على أن أطبخ بنفسي وأقوم على خدمة الزبائن على الموائد والحديث مع الأشخاص الذين يعملون

ويخدمون عملاءنا يوميا. لقد تعلمت الكثير من تلك التجربة وخصوصاً كيف يثمن الموظفون والعملاء اسمنا التجاري. ويفخر بعض العملاء أنه ما زال يخدمهم نفس الموظف على مدى 18 سنة متواصلة. وبالطبع هناك الكثير مما يمكن تحسينه : أطعمة جديدة، نكهات جديدة، وإعلانات جديدة. فنحن رمز اقتصادي ونحن حقيقة ملموسة في كل مكان، وهذه قوة نستطيع أن نبني عليها نجاحاتنا القادمة.

4- جفري كاتز - رئيس شركة أوربيتز - Orbitz Inc. إلينوي:

تمر صناعة السفر بفترة تحول جذري. فقد خسرت هذه الصناعة حوالي سبعة مليارات دولار في العام الماضي وستخسر مثل ذلك في العام الحالي. بالنسبة لشركات الطيران فإن ساوث وست Southwest هي المنافس الأول، فخفض التكاليف هو الهدف الذي تسعى إليه كل شركات السفر. ونحن نزعم أننا فوق ساوث وست في مجال التوزيع : فإذا أردت أقل تكلفة سفر، فأنت تريد أوربيتز. في البداية وجهنا هذا الاهتمام نحو المسافرين بغرض الترفيه والسياحة. لكن التحرك الأكثر حكمة هذا العام كان باتجاه خدمات السفر للشركات. فقد اكتشفنا أن 25٪ من مسافرينا هم مسافرو أعمال، وبدا واضحاً أننا نستطيع أن ننقل هذا النموذج في السفر السياحي والترفيهي إلى السفر للعمل. وهكذا أطلقنا مشروعنا الجديد : أوربيتز لسفر الأعمال ولدينا وكالة سفر متخصصة في هذا المجال. كان إطلاق مشروع أوربيتز لسفر الأعمال تحركاً كبيراً. لقد حققنا أكثر من ملياري دولار مبيعات من خلال سفر الترفيه والسياحة، وتظهر الأرقام أننا سنحقق رقما مماثلا من سفر الأعمال خلال أربع سنوات. ورغم أن البيئة الاقتصادية صعبة على الجميع، فإن الوقت مناسب الآن لإحداث تحولات على مستوى صناعة السفر كلها.

> **«الحقيقة المؤكدة التي لا تتغير هي أنه لا يوجد شيء مؤكد ولا يتغير».**
> جون كنيدي

5- كارول بلاك، رئيسة شركة - Services Lifetime Entertainment نيويورك

رغم أن السنتين الأخيرتين كانتا صعبتين بالنسبة لقطاع التلفزة، إلا أن عام 2001 كان بالنسبة لشبكة لايف تايم أفضل عام على الإطلاق، ما عدا عام 2002 الذي حققنا فيه رقما قياسيا. جاءت قوة أدائنا لتعكس قوة اسمنا، مما يدل على ولاء مشاهدينا. أنا مقتنعة أن ولاء مشاهدينا هو نتيجة لمواقفنا المبدئية في تبني القضايا الاجتماعية والدفاع عنها. فمهمتنا هي تسلية ودعم وتثقيف النساء بطرق تتناسب مع حياتهن. وربما كانت أكبر مخاطرة اتخذناها، وظهر أنها أفضل وأذكى تحرّك قمنا به، هي التزامنا الواسع نحو الحملة من أجل وقف العنف ضد النساء. ففي شباط (فبراير) 2002، وخلال الموسم الأساسي لبرامجنا، اهتمت كل برامجنا تقريباً بمعالجة موضوع العنف ضد النساء. وقد نبهت كبار المسؤولين في الإدارة إلى أن عرض هذه البرامج قد تسبب لنا أضراراً وخسائر من ناحية إقبال المشاهدين على برامج شبكتنا ومن ناحية إقبال المعلنين كذلك. فالناس عادة لا يقبلون على مشاهدة التلفزة من منطلق الاهتمام بالقضايا العامة (كقضية العنف ضد النساء) بل هرباً من الواقع، وتبقى اعتبارات موسم البرامج السنوية صعبة على الجميع في قطاع شبكات الكوابل التلفزيونية، نظراً لعرض كل تلك البرامج المثيرة للاهتمام في مختلف الشبكات. ولكننا حققنا في ذلك الموسم أفضل نتائجنا على الإطلاق. إنه نفس الدرس الذي تعلمته من جدتي : إن عمل الأشياء الصحيحة يكافأ بنتائج ممتازة. وجاء التزامنا بهذا النوع من البرامج ليعزز التزام مشاهدينا نحونا.

> **«الحياة تستدعي الحياة. والحيوية تصنع الحيوية. فالإنسان يصبح غنيا عندما يستثمر نفسه».**
> ساره بيرنهاردت

6- كيري كيلينغر، رئيس شركة واشنطن للتأمين والخدمات المالية - ولاية واشنطن

كان أحكم وأذكى ما فعلناه هو الاستمرار في التركيز على أهدافنا الاستراتيجية بعيدة المدى مما يعني تنمية الشركة وامتدادها إلى أسواق وخدمات جديدة، بينما اتخذ العديد من الشركات مواقف متحفظة من ذلك الهدف. كانت خطتنا على المدى الطويل هي تكوين الشركة الرئيسية في البلاد للخدمات المالية. فنحن نسعى بدأب إلى تصميم خدمات مالية جديدة والعثور على سبل أفضل في الاستجابة للطلب المتنامي على الخدمات المالية، فاتخذنا هذا العام ثلاث خطوات كبيرة للوصول إلى ذلك الهدف. الأولى هي الدخول إلى سوق نيويورك ونيوجرسي لأننا إذا أردنا أن نكون البنك الأول في تلبية احتياجات المستهلك، لا بد من الدخول إلى سوق نيويورك، فدخلناه بشراء شركات محلية وزرعنا ماركتنا التجارية فيه، ودربنا موظفينا المحليين على أداء الأعمال بطريقتنا. والخطوة الثانية أننا أصبحنا المصدر الأول لقروض شراء المنازل في أمريكا ؛ فقد ضممنا إلينا عدداً من شركات الإقراض خلال العامين الماضيين لإنجاز ذلك، وأنفقنا العام الأخير لتحقيق التكامل بين هذه الشركات. وكانت الخطوة الثالثة أنني زرت أكثر من عشرين ألفاً من موظفينا ؛ فقد كان ذلك مهماً وضرورياً في أعقاب الحادي عشر من سبتمبر وفي هذه السنة بالذات! أردت التواصل معهم حول الاستراتيجيات التي وضعناها نصب أعيننا، وحول القيم المركزية في شركتنا، وما هو المضمون الحقيقي والفعلي لماركتنا التجارية.

> **«لا تخف من الزلزال. فهو يقدر على هدم البيوت، ولا يقدر على بنائها».**
> سام رايبرن

المصدر:

Fast Talk, Fast Company, December 2002, pp. 68-72



بين العطاء والولاء

إذا رفعت درجة تشغيل موظفيك إلى أعلى مستوى ولم تتحسن الإنتاجية: فالسرعة إذن ليست هي الإجابة الوحيدة، ولا فائدة من الاستمرار في جلد فريق العمل.

منذ أن بدأ فريدريك تايلور، رائد الإدارة العلمية الحديثة، في توقيت وقياس أداء عمال خطوط الإنتاج الصناعي لمختلف المهام بواسطة ساعة التوقيت في أواخر القرن التاسع عشر، فإن التوجّه والدفع نحو تسريع الإنتاج لم يتوقف. نجد اليوم كثيراً من الموظفين أصبحوا عبيداً للساعة ومعايير التوقيت. فالأمر يغري أصحاب الأعمال الذين يحاولون دفع عجلة الإنتاج، خصوصاً عندما لا يعود ممكناً رفع أسعار منتجاتهم. والسؤال دائما هو: لماذا نكتفي من موظف بالرد على 120 مكالمة يومياً إذا كان بإمكانه أن يرد على 140 مكالمة؟ ولماذا نكتفي من عامل بإنتاج 10 قطع في الساعة إذا كان قادراً على إنتاج 16 قطعة في نفس الساعة؟

لايزال السعي وراء زيادة الإنتاجية يؤتي ثماره: فطبقاً لمكتب إحصائيات العمل الأميركي، رفع المصنعون مستوى الإنتاجية بنسبة 9,4٪ خلال الربع الأول من عام 2002، بينما زاد تجار التجزئة إنتاجيتهم بنسبة 18,2٪ سنوياً منذ عام 1997. وفي أكتوبر الماضي، أعلن ألن غرينسبان، رئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي (البنك المركزي الأميركي) أن الزيادة الحالية في الإنتاجية هي الأكبر خلال الثلاثين عاماً الأخيرة.

ولكن ومع الاستمرار في هذا النمط المتسارع من إدارة الإنتاج، يبدو أن الكثيرين سيفقدون عقولهم. إذ أصبحت السرعة في الأداء موضعاً للشكوى لدى العاملين في العقود الأخيرة، بل ويبدو مؤخراً أنها ستحتل واجهة الاهتمامات في العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال. ففي إحدى الحالات في الشهر السادس من العام الماضي، وضع عمال الفنادق في لاس فيغاس مسألة سرعة العمل في جدول أولوياتهم قبل مسألة الأجور عند التفاوض مع إدارات الفنادق حول تجديد العقود.

الحياة في الطريق السريع

تتمثل الاستجابة لتحديات المنافسة بالنسبة للشركات الصغيرة في الدفع بقوة وإصرار نحو زيادة الإنتاج، بدءاً من الإدارة ونزولاً إلى كافة مستويات الموظفين. ويرى في شكاوى الموظفين حول احتجازهم لساعات عمل إضافية وافتقاد الشعور بالرضا عن العمل نتيجةً لهذا التوجه الإنتاجي في الإدارة. فعادةً لا تتلقى شكاوى حول صعوبة العمل أو مهامه المختلفة أو حول سرعة إيقاع الإنتاج؛ ولكن هذه المسألة بالذات تبقى في الخلفيات وتشكل باعثا على الشكوى وتستنزف طاقات ومعنويات الموظفين. فالمدير يريد من الموظفين أن يصلوا إلى أقصى مستويات الإنتاج وهذا مطلوب.

ولكن متى تتجاوز السرعة المطلوبة حدها المعقول؟ أو متى تكون السرعة أسرع مما ينبغي؟

هذا السؤال ذاته يواجه إحدى الشركات التي تورد مواد غذائية وكتبا وأشرطة فيديو إلى العشرات من عملائها، ويبلغ عدد شحناتها حوالي 300 شحنة يومياً وتأمل أن يصل ذلك إلى ألفي شحنة مع نهاية العام. فالعمل بمعدلات أسرع هو الغالب على المناقشات بين موظفي الشركة السبعة. وعندما كان المطلوب إرسال 900 شحنة في أحد أيام الصيف الماضي، جاء هذا الكم لإنجاز الشحنات المطلوبة شاقاً ومرهقاً وفوق قدرتهم على الاحتمال. استطاع الموظفون إنجاز تلك الطلبات في ذلك اليوم لكنهم شعروا أن الوضع غير محتمل.

> «ليس مهما كم من الآخرين يعرفون الحقيقة، كل ما هو مهم أن نعرفها نحن».
> **لي دي سوزا**

يرى صاحب الشركة أن التركيز على سرعة الإنتاج أكثر من اللازم يزيد الأخطاء وعدد العمليات التي تحتاج لإعادة أو لتصحيح. ولذلك فإنه بدلاً من الاستمرار في دفع الموظفين نحو المزيد من السرعة، فإنه يقترح تحسين البنية التحتية للشركة من تجهيزات وتسهيلات ونظم، لكي يساعد الموظفين على زيادة الإنتاج بدون هذا الإندفاع السريع. لكن ذلك يقتضي تحديث التقنيات والنظم والأفكار التي يقوم عليها العمل والإنتاج، والتخطيط للحالات التي يصل فيها عبء وحجم العمليات إلى الذروة وتوظيف عدد من العمال الموسميين عند اللزوم.

> «السقوط على الأرض ليس مشكلة ما دمت ستبقى رافعا شيئا ما في يدك وأنت في طريقك للسقوط أو وأنت ملقى على الأرض».
> **القائل مجهول**

من أسباب سخط الموظفين عندما يطلب منهم العمل بسرعة أن الطلب يأتي بدون تقديم أية تسهيلات أو وسائل تساعدهم على إنجاز ذلك. يجب أن يعطى الموظفون الأدوات اللازمة للإنجاز بسرعة. هذا المدخل لحل إشكالية السرعة يرفع التكاليف لكنه لا يؤثر سلبيا على أرباح الشركة. بلغت مبيعات تلك الشركة في العام الماضي 700 ألف دولاراً ومن المتوقع أن تصل مليون دولار هذه السنة.

يرى مدير آخر وهو مستشار في شؤون الإنتاج، أنه يمكن زيادة سرعة الإنتاج، لكن من الضروري تبسيط العمليات. ففي عصر التكنولوجية المتقدمة، نحتاج إلى عملية مراجعة تنظر في كل ما يقوم به الموظفون من أعمال ونطرح السؤال: هل يضيف هذا العمل قيمة حقيقية؟ فهناك أشياء كثيرة يقوم بها الموظفون مع أنها غير ضرورية بتاتاً. اسأل الموظفين عما يرونه من توازن في المهام والأعمال التي يقومون بها. هل كان إيقاع الإنتاج سريعاً إلى درجة تؤذي الجودة الشاملة أو تؤثر سلبيا في المعنويات أو



الموظف: هذه تقارير خمسة اشهر من العمل
هل اجد من وقتك خمس دقائق لمراجعتها!.

حتى معايير السلامة؟ وسيدهشك ما سوف تسمع! فنحن عادةً لا نسأل الموظفين عن أفضل السبل لأداء المهام مع أن لديهم الإجابات الصحيحة حول الوصول إلى أحسن إنتاجية، كما تلاحظ استشارية أخرى. ينتج عن هذا التعامل الإيجابي مع الموظفين مزيد من الالتزام والانتماء.

أسرع ... أسرع!!!

يلاحظ أحد أساتذة الإدارة أن رجال الأعمال الذين يدفعون موظفيهم إلى مزيد من السرعة يحاولون التفكير بعقلية الشركات الكبرى بدلاً من التركيز على مساعدة موظفيهم على العمل بطريقة أكثر ذكاء وكفاءة وليس أكثر سرعة. فلا جدوى ولا نتيجة من الدفع باتجاه الكم بدلاً من الكيف في الشركات الصغيرة. وعندما تبدأ في الانطلاق نحو تكوين شبكة من العملاء أو المتعاملين، فإن الخدمة الجيدة هي أهم ما في الأمر كله. وفر للموظفين الدافع والحافز ليركزوا على تقديم خدمة ممتازة، واستخدم الاستفتاءات وبطاقات الاقتراحات لقياس الرضا عن الخدمات لدى العملاء. وسوف يخبرك العملاء إذا ما كان اندفاعك نحو تسريع الإنتاج يدفعهم بعيداً عن التعامل معك، فموقف هؤلاء العملاء هو أكثر تعبيرا من كل النظريات والتحليلات لسياسات الإنتاج. فإذا ترافق مع زيادة سرعة الإنتاج هبوط في المبيعات، فأنت في مشكلة حقيقية.

ليس هناك حل سهل لمشكلة تسريع إيقاع العمل. الأرجح أن ذلك الإيقاع سيزداد سرعة مع تحسن تكنولوجية الأعمال. لا تحاول فصل إيقاع وسرعة الإنتاج عن سياقاتها الاقتصادية والإنسانية والاجتماعية وضعها ضمن آفاقها المناسبة بحيث لا تتجاوز سرعة الإنتاج سرعات الموظفين والعملاء وامكاناتهم في الاستجابة لها. سيكون هناك دائماً طلب متزايد ومعدلات إنتاج متصاعدة من أجل إنتاجية أعلى ؛ وعند ذلك تصبح المحافظة على الروح المعنوية رهنا في أيدي رجال الأعمال، فإما أن يرفعوها أو يوقعوها أرضا.

المصـــدر:



Chris Penttila, Brake Time?, Entrepreneur, March, 2003, pp. 60-61.

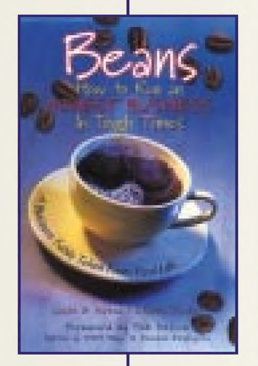
كتـــاب «حبات البن»
والخلطة السرية الساخنة للنجاح
تأليف : ليزلي يركس و تشارلز دكر

هذه قصة حقيقية عن محل لبيع القهوة الإيطالية في سياتل. وهي تروي قصة نجاح تضاف لقصة (سمك) أو (سوق السمك) التي قدمناها في عدد خلاصات رقم (192) الذي نشرناه في شهر ديسمبر عام 2000. طرافة هذه القصة الإدارية تكمن في أن أصحاب هذا المقهى اختاروا أن يبقوه صغيرا، في حين اختار عملاؤه أن يترددوا عليه دون انقطاع، حتى لو وقفوا في صفوف طويلة وتحت الأمطار انتظارا لدورهم في الحصول على فنجان قهوة.

ففي عصر الفساد التجاري والإداري، وإفلاس الشركات العملاقة اختار (جاك و دايان هارتمان) أن يبقوا مخلصين لمبادئهم وقيمهم، حتى كسبوا سمعة أفضل مقهى يقدم القهوة في سياتل. ويبدو أن لغز القصة أو مغزاها الكامل، يوحي بأنها محاولة لإعادة صياغة قصة نجاح (ستاربكس) التي تحولت من مقهى صغير في سياتل إلى أكبر شبكة مقاهي على مستوى العالم في أقل من عشرين عاما.

يطرح الكتاب أربعة مبادىء لنجاح أي مشروع ، بغض النظر عن حجمه ونوع الظروف الاقتصادية المحيطة به. والمبادىء الأربعة موجهة لكل من لهم علاقة بالأعمال، سواء كانوا مالكين أو مديرين أو موظفين.

كتاب (حبات البن) يدلل بوضوح - مثل فنجان القهوة تماما - بأن مستوى الخبرة وعمق التجربة في أي عمل هو نتيجة مباشرة للمكونات التي صنعت منها. الخلطة التي تختارها ونسبة كل مكون يدخل في صنعها هي التي تحدد النكهة النهائية للمنتج، واللذة التي يشعر بها من يستعمله، فضلا عن لذة النجاح التي يشعر بها صانعه.





أما المبادىء الأربعة التي صنعت نجاحات مقهى سياتل، ونجاح أصحابه، وإصرار مرتاديه وعملائه على العودة إليه فهي :

❂ **الحماس:** فهل انت متحمس إلى الدرجة التي تجعل من حولك يلمسون حماسك؟ وهل تحافظ على قوة اندفاعك تجاه أهدافك في كل الظروف، سواء دخلت الأسواق في حالة ركود أم انتعشت وسخنت مثل قهوة سياتل؟

❂ **الناس:** من هم الذين يعملون لك أو معك؟ من أنت من الناس أو بين الناس؟ هل عملاؤك مألوفون ومعروفون وبولائهم يوصفون؟ هلا علاقاتك مع عملائك وزملائك متصلة أم متقطعة؟

❂ **الإحساس:** كل منا يريد أن يكون مألوفا ويعامل بخصوصية. فهل تعامل العملاء كأصدقاء؟ هل تعرف أسماءهم وهل تسألهم عن أحوالهم؟ هل حولت دكانك أو شركتك أو مقهاك أو بيئة عملك إلى مجتمع مترابط ومتجانس؟

❂ **السلعة:** هل تنتبه لجودة ما تصنع وما تقدم للعالم؟ هل يمثل منتجك شخصيتك ويعبر عن قيمك؟ هل تعتبر منتجاتك بحثا متواصلا عن تجربة إنسانية ذات عمق نفسي وفلسفي؟

نأمل أن تقتني نسختك من (حبات البن) قريبا، وأن تقرأه كما قرأت : «من حرك جبني؟» و «سوق السمك» و«تدريب الحيتان والإنسان».

فليس أعمق وأسلس من القصص الإداري في توصيل الأفكار الرائعة للقراء، الذين يعرفون كتبهم ويعرفون كتابها.



حوار مع الطاهي أنتوني بوردين

أجرى الحوار/ غاردنر مورس

نشر الطاهي الأميركي الشهير أنتوني بوردين مذكراته مؤخراً تحت عنوان «أسرار المطبخ»، وأصبح الكتاب من أكثر الكتب مبيعاً، بسبب ما يطرحه من قضايا في الإدارة والعلاقات الإنسانية، وبسبب مقدرة المؤلف على تصوير المشاق الهائلة داخل الأبواب المغلقة للمطابخ. تقدم شهادة بوردين وصفاً لثقافة مهنية مفعمة بالحيوية وتقدم صورة شيقة لمكان عمل تشغله جوقة من اللصوص والسكارى. وهكذا يبدو مطبخ بوردين وكأنه على شفى الهاوية.

ترك بوردين المطبخ مؤخراً ليكتب هذا الكتاب، وليقدم رؤية غير تقليدية في الإدارة. وهي رؤية تقوم على خليط عجيب من النظام والفوضى. ويعرض هذا الحوار مع بوردين استراتيجياته غير التقليدية في تكوين وقيادة فرق عمل ناجحة. وهو يقترح أن يستخدم الطاهي (المعلّم) أدوات في الإدارة لا تتوافر في زوايا المكاتب عادةً.

سؤال: لماذا احتفى عالم الأعمال بكتابك، وأصبح من أكثر الكتب مبيعاً؟

بوردين: ربما كان ذلك لنفس السبب الذي يجعلهم يقرءون كتاب (سُن تزو) عن فن الحرب. وربما شعروا بأن إدارة المطبخ تتقاطع مع إدارة الأعمال وبينهما قاسم مشترك. وهناك قاسم مشترك بين إدارة الأعمال وإدارة الحرب. فهم يتوقعون أن يجدوا دروساً مفيدة في كتابي. والمطبخ أحد الأماكن القليلة التي لا اعتبار فيها لغير الجدارة والكفاءة، فلا سبيل للتقييم إلا من خلال الأداء. فبيئة المطبخ قاسية وحافلة بالتحديات.

سؤال: كيف تفسر هذا الولاء العجيب والانتاجية التي تحصل عليها من فريقك في المطبخ؟

بوردين: أنا أعمل بنظام شبه عسكري. وهذا النظام يقسم المطبخ إلى مواقع وظيفية، كل منطقة لها قيادة كما هو في الجيوش. وكل محطة (في المطبخ) لها قائد هو الطاهي الأول، وهو مسؤول عن وحدته من طباخين ومساعدين. فالأوامر تمر عبر التسلسل التنظيمي لهذه الوحدة، وتنتشر بين العاملين كما يرى قائدهم ذلك مناسباً. أما العاملون فليسوا مسئولين أمام رئيسهم بل أمام الطاهي (المعلّم) كذلك. بهذه الطريقة تدار كافة المهمات في ساعات العشاء المزدحمة وتتابع بواسطة شخص واحد هو الطاهي الرئيس. لم يأتِ هذا النموذج العسكري في الإدارة مصادفة. فعندما تكون ظروف العمل صعبة ومرهقة، لا بد أن يشعر كل شخص معني بهذا العمل أنه عضو في نخبة لها نظامها وطريقة عملها الخاصّة بها.

لا بد من العناية بالعمل وبذل أقصى جهد، فإن لم تفعل ذلك فقدت مكانتك في هذه النخبة الصغيرة. وسينظر إليك كخائن وعبء على الفريق.

سؤال: هناك توجه في إدارة الأعمال نحو الابتعاد عن التسلسل الهرمي وتمكين العاملين. ولكنك اتبعت نمطا قديما وحققت نجاحا ملموساً. فلماذا نجح هذا الأسلوب؟

بوردين: نجح لأنني أقود من الأمام (بالقدوة). فالطباخون والمساعدون يرغبون في رؤية المعلم يحضر إلى العمل قبلهم، ويعمل بدأب لا يقل عنهم. ويريدون من المعلم أن يؤدي كل ما يؤدونه هم أنفسهم. ولأنك تمارس ما يمارسونه، تنشأ بينكم هذه الرفقة أو الزمالة الحميمة. ومن المهم أن يدرك فريق العمل أنني أهتم بشؤونهم ومصالحهم. وأنا أقاتل بضراوة لأتأكد أن كل نقد لفريقي يمر من خلالي. وإذا حدث خطأ أثناء حضوري أو غيابي، فأنا أتحمل مسئولية ذلك ولا أوجه اللوم إلى أحد مهما كان الأمر. لقد أحلت أعمالي إليهم، فإذا أخفقوا فإن الخطأ خطئي. أي أنني سأرد على ولائهم لي بولاء مطلق لهم.

> «اصغ دائما للنصيحة لأنك لن تعرف من ومتى سيسدي لك بنصيحة العمر التي ستغير حياتك».
>
> المدرب بيلي

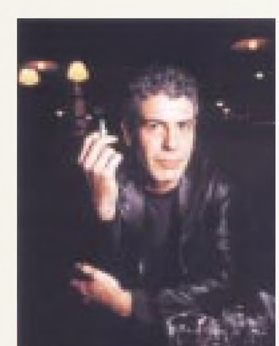
أنا أعتبر أن مواعيد الحضور إلى العمل أهم المؤشرات والمنطلقات للتحكم على بقية تفاصيل العمل. وعندما يدرك أعضاء فريقي هذه المسألة فلن أقبل منهم أن يتأخروا في الحضور خمس أو حتى ثلاث دقائق، وإذا تأخر أحدهم أكثر من مرة فإن ذلك يعني نهاية عمله معي. لا مكان للسلوك الفج في مطبخي ولا حتى عدم التوافق مع زميل من الزملاء، فذلك غير مقبول بتاتاً. أما الشعور بأي أوهام حول التفوق على الآخرين مهما كانت صحيحة أو حقيقية من ناحية المهارات الفنية، فذلك أيضاً غير مقبول. فالالتزام يظل قائماً نحو نجاح الفريق ؛ فالجميع يعملون ويعاملون بناء على نفس القواعد.

> «لا تتوقع أبدا أن تجني برتقالا عندما تزرع في حديقتك بذور التفاح».
>
> القائل مجهول

سؤال: أليس غريبا أن هذه البيئة البنيوية والأبوية الصارمة تعزز ثقافة إدارية قديمة وخارجة على المعايير؟

بوردين: في المطبخ هناك قدر كبير من الحرية الشخصية، ولكنها تأتي على حساب أشياء أخرى. فأنت تتنازل عن حريات أخرى عندما تدخل إلى المطبخ لأنك تصبح جزء من مجتمع تقليدي وجامد. بل هو مجتمع مغلق أو سري. فهناك قواعد مطلقة تحكم حياتك العملية : الطاعة والتركيز وترتيب مكان عملك والتقاط الأوامر والطلبات وتماثل الناتج النهائي (المطبوخ) ومواعيد الوصول. وإياك أن تمتد يدك إلى موظف آخر في حالة غضبك. وبسبب جمود ووضوح النظام الهرمي، فإنه يسمح لك بالتعبير عن ذاتك في بيئة ليس فيها غرور ولا تحتاج إليه. وفي المطبخ تقضي أوقاتاً طويلة مع نفس الأشخاص إلى درجة أن كل من حولك يعرف كل شيء عنك. فأنت مكشوف تماماً ومحمي تماماً كذلك بواسطة علاقات العمل البنيوية المستقرة، مما يجعلك قادراً على أن تكون وتعيش ذاتك. وهناك يستطيع الرجال والنساء العمل كأنداد بدون تأنق أو افتعال. فلا تظاهر ولا ادعاء وهذا يمثل مصدراً للراحة والاسترخاء لدى كثير من الناس.

ومن الأشياء التي تميز العمل في المطاعم أن العاملين يأتون إليها من خلفيات متنوعة، لكنها تجبرهم على العمل سوياً لساعات في أماكن حارة ومغلقة وضيقة. فتجبرهم الضغوط الشديدة على أن يتخلوا عما يرزحون تحته من أعباء قديمة تفرضها العادات والثقافات التي جاءوا منها. أعتقد أن مزيجاً من النظام والتجاوز يكون مفيداً في تكوين فريق العمل. فعندما يشعر الأفراد بالراحة وعدم التكلف يركزون على أعمالهم مهما كانت الضغوط والأعباء. إنه وضع مريح جداً؛ هذا ما اسمعه من أشخاص كثيرين بعد أن تركوا العمل في هذا المجال. إنهم يفتقدون الزمالة والبساطة والعفوية والشعور بالانجاز.



الطباخون أن المعلم لم يعمل بجدية وأن مستوى التزامه في تراجع فإنه يفقد مصداقيته. إن أفضل لحظة لدى المعلم والطباخ هي عندما يتم إنجاز وجبة وتوضع في الشباك ليأخذها النادل إلى الزبون.

سؤال: غالباً ما تكون مطابخ المطاعم مسرحاً للفوضى. كيف يتم إنجاز العمل هناك؟

بوردين: نعرف بالغريزة أن هناك أزمة قادمة وخلال دقائق، فنجد الأزمات وقعت بالفعل. فنحن نتوقع أزمة كل دقيقة. كلنا متعلقون بالميلودراما ولنا قدرة على الاستجابة الحيوية للأزمات. الذين تركوا العمل معنا فقدوا تلك القدرة وتنتابهم الضبابية عندما ينظرون إلى الخلف ويتذكرون قدراتهم السابقة على التذوق والاستجابة للأزمات. وكثيراً ما تختل الأمور أو تضطرب؛ فأنت لا تدري كم من الناس سيحضرون وفي أي الأوقات. ولا تدري ما الذي سيتعطل أو ما هي المواد التي سوف تتأخر أو تنفد. إنها صناعة مراوغة وليس لنا أن نسيطر على الكون. ونكتفي بأن نسيطر على ذلك الركن من المطبخ الذي نقبع فيه. ورغم أن المطابخ تبدو فوضوية، إلا أنها كثيراً ما تكون في غاية النظام.

سؤال: ما هو موقفك من الإبداع والتغيير في الطبخ؟ أليست القاعدة أن التغيير غير مطلوب وأن تكرار نفس الوجبة والطعم هو الأساس؟

بوردين: لا يجوز الانسياق وراء الرغبة في الإبداع بدون موافقة المعلم. لا بد أن يكون ذلك واضحاً لدى الجميع. أريد تكرار الوصفة أو الطبخة تلقائياً. وعندما يثبت الفرد قدرته أسمح له بالتعبير عن إبداعاته. هذه الفرصة تعطى كمكافأة وتأتي تعبيرا عن الثقة.

سؤال: ما الذي يحافظ على ولاء الزبون؟

بوردين: الجودة الشاملة والالتزام بها. لأن الزبون يشعر بخيبة أمل إذا جاء ليتناول وجبته المفضلة فيكتشف أن طعمها تغير. الزبون يريد أن يثق بك كطاه وفي سلامة نظامك وتخصصك. يريد أن يتأكد أنك تعرف ما تنتجه من أطعمة وكيف تحافظ عليها وتستمر في تسويقها وتقديمها. هذا يقتضي أن تتخصص لكي تتقن. والسؤال الصحيح بالنسبة لصاحب المطعم ليس هو «ماذا يريد الزبون؟» بل «ما هو تخصص هذا المطعم الذي سيركز عليه ويتقنه؟»



لا عجب أنهم أكثر انتاجية منا . . !.

سؤال: عندما تدخل أحد المطاعم، كيف تتبين إن كان مطبخه يدار جيداً أم لا؟

بوردين: الإجابة السهلة هي أن ترى أن الطعام يصل ساخناً وفي الوقت المناسب وبالترتيب الصحيح. فالأطباق أو الوجبات المطلوبة تصل إلى الطاولة معاً وبدون تأخير أو تفاوت. وأن يكون الطعام محافظاً على طعمه. لكن هناك علامات أخرى مثل: هل تبدو على الجرسونات علامات الثقة بما يقدمونه من أطباق؟ هل يبدو المكان نظيفاً ومرتباً؟ هل المكان عامر بالزبائن؟ وهل يبدو الرضا على وجوههم؟

تستطيع أن تشعر بأن مطعماً ما يدار بكفاءة ونجاح، كما يمكنك أن تشعر بالخوف وأن تتوقع مشكلات وأزمات في مطعم آخر. نظافة دورات المياه هي مؤشر آخر على كفاءة الإدارة في أي مطعم. فدورات المياه النظيفة تقول الكثير عن أي مطعم. فإذا كانت إدارة المطعم عاجزة عن الاحتفاظ به نظيفاً وكانت دورة المياه القذرة هي ذلك الجزء الذي أتيح لك أن تراه، فلك أن تتخيل كيف سيكون حال المطبخ الذي لن تراه!

سؤال: إلى جانب التخطيط الصارم، ما الذي يساعد المطبخ على الانتاج؟

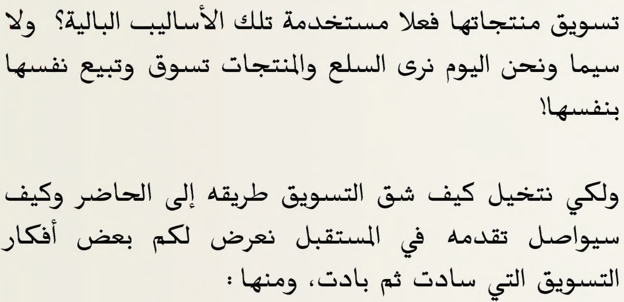
بوردين: أكثر ما يسعد الطاهي هو أن يكون كل فرد من الفريق محفزاً ومقبلاً على عمله. ثم يأتي ضغط الزملاء أو تشجيعهم والرغبة في الإتقان. وهناك الكثير من ضغوط الزملاء وإلحاح بعضهم على بعض، وهم جميعا يحرصون على إرضائي. لكن ذلك لا يفيد إن لم يرض بعضهم عن بعض. ينسحب هذا كذلك على المعلمين؛ فعندما يلاحظ



المصدر:

Harvard Business Review, Management By Fire: A Conversation with Chef Anthony Bourdain, July 2002, pp. 57-61.

كيف ستكون حملتك التسويقية بعد ربع قرن؟



لو ألقينا نظرة على أساليب التسويق التي كانت سائدة قبل ربع قرن لتعجبنا كثيراً وتساءلنا : هل كان باستطاعة الشركات تسويق منتجاتها فعلا مستخدمة تلك الأساليب البالية؟ ولا سيما ونحن اليوم نرى السلع والمنتجات تسوق وتبيع نفسها بنفسها!

ولكي نتخيل كيف شق التسويق طريقه إلى الحاضر وكيف سيواصل تقدمه في المستقبل نعرض لكم بعض أفكار التسويق التي سادت ثم بادت، ومنها :

- كانت المؤسسات تعتمد على الإذاعة وعلى الموجة المتوسطة فقط قبل انتشار موجة FM.
- في أمريكا مثلا كانت هناك 3 شبكات تلفزيونية مسيطرة، ولم يكن العالم قد سمع بالمحطات المحلية الصغيرة، ولا بشبكة CNN أو ما يسمى بالفضائيات.
- كان منتجو السيارات يجربون فكرة كوبون الحسم الذي يردون بموجبه جزء من ثمن السيارة الجديدة للمشتري (rebate) كأسلوب جديد في تسويق سيارات الركاب.
- كان خبراء التسويق لا زالوا يصممون طرقا فعالة لاستهداف المستهلكين عبر البريد المباشر.
- كان الكمبيوتر ضخما وغاليا وأجهزة المسح الضوئي نادرة.
- كانت خطط الترويج تتوجه للعامة دون أن تحسب حساباً للفروق والنزعات الاستهلاكية الفردية.
- في تلك المرحلة، بدأت الشركات الكبرى تكتشف مزايا برامج الرعاية (للأنشطة والبرامج الرياضية والاجتماعية) كأداة تسويقية فعالة.
- ثم أصبحت حملة التسويق التي أطلقتها شركة AT&T والتي تشجع المتصلين على تجميع نقاط يحصلون مقابلها على سلع أو منتجات، حدثاً سباقا ومثيراً في عالم التسويق.

التسويق الإلكتروني

جاء تحول الإنترنت إلى أداة تسويق ليغير كل شيء تقريباً في عالم التسويق. فجأة وجد أصحاب المشروعات طريقة فعالة في الوصول إلى المستهلكين. وأصبحت حملات التسويق أكثر تعقيداً بوضع المنتج في مكانه المناسب من حياة المستهلك. وأصبح البيع يتم مباشرة من خلال خطوط وشبكات الكمبيوتر. فماذا يخبىء المستقبل إذاً لصناعة التسويق؟

تكمن الإجابة في التقنية اللاسلكية التي سيكون لها أكبر الأثر في الترويج : من الهاتف المحمول إلى الحاسب اللاسلكي المحمول، وغيره من نظم التقنية اللاسلكية التي أصبحت حقيقة واقعة. ويتوقع أن يحصل أغلبية المستهلكين - في أمريكا مثلا - على التلفزيون الرقمي بحلول عام 2007 مما يجعلهم قادرين على استعماله ككمبيوتر أيضا.

يتوجه التسويق اليوم لكل مستهلك على حدة، من خلال التسويق واحد لواحد. وسيتاح ذلك بواسطة دراسة السلوك الإستهلاكي لكل عميل من خلال كميات هائلة من البيانات والمعلومات عنه، والتي ستعطي فكرة واضحة عن عاداته الشرائية. وسيترتب على ذلك إعداد كوبونات وعروض لكل مستهلك على حدة بما يتوافق مع رغباته وميوله. مثال ذلك قيام أمازون amazon.com بمتابعة اهتمامات الزبون وإدراجه ضمن فئة بعينها من خلال اهتمامه بمجموعة من الموضوعات المترابطة والكتب المتعلقة بها. فعندما تطلب من أمازون كتاباً سيخبرك النظام أن العملاء الذين اشتروا هذا الكتاب اشتروا أيضا كتبا أخرى ذات علاقة به. أي أنك ستتمكن من متابعة السلوك المتكرر في سلوك المستهلكين الذين يشتركون في نفس الاهتمامات. وستنجح في تسويق المزيد من المنتجات أو الكتب بسبب قدرتك على تصنيف فئات وتوجهات العملاء والتنبؤ برغباتهم.

قسم العطـــور

العميلة: لا ادري ما سبب عدم اهتمام زوجي بي!!
هل يوجد نوع من العطور برائحة الكمبيوتر؟

التسويق التفاعلي:

يرتكز التسويق الجديد على المزج بين التسلية والتفاعل أو ما نسميه «التفاعل»، وهو يحقق نجاحات كبيرة وسوف يزداد تطوراً وتعقيداً في المستقبل. إذ لا بد لعمليات الترويج الناجحة عبر الإنترنت من أن تجمع بين هذين العنصرين، وأن يتم تحويل كل ما يمكن تحويله من عمليات التسويق والترويج من الأساليب التقليدية إلى الإنترنت لتتاح الفرصة للتفاعل مع العملاء بشروطهم. فمن أكثر أساليب الترويج فعالية هي أسلوب (واحد لواحد) التي تقيم علاقة خاصة بين السلعة والعميل. وتوفر قيمة مجدية للزبون عندما يريد ذلك، وبطريقة تعزز السلعة والماركة التي يتفاعل معها الزبون. فأساليب البريد المباشر والترويج عبر الهاتف والإعلانات غير الموجهة عفا عليها الزمن.

عرض تلفزيوني خاص بك !

بحلول عام 2015 سيتم مزج التسويق الفردي مع فواصل الإعلانات والترويج والأخبار والتسلية لتكون النتيجة صورا ومشاهد غير مسبوقة في حقل الإعلام. وسوف يقوم برنامج تلفزيوني واحد بترويج سلع مختلفة لكل مشاهد على حدة. بحيث ترى الشعار المرسوم على قميص الممثل من ماركة معينة، بينما يراه جارك من ماركة أخرى. أي أن الماركة التي يتم ترويجها ستختلف باختلاف شخصية وميول المشاهد. وسيكون بالإمكان شراء أي سلعة تشاهدها على الشاشة، وتحديد المعلومات التي تريدها في أي وقت وستتمكن من الاتصال بالمصدر في نفس اللحظة.



هذا الجهاز ضخم وبطيء، وغالباً خطر ولكنني لم أستطع ان اقاوم رخص ثمنه . . !

سيفتح التسويق التساعلي مجالات جديدة للمستثمرين وأصحاب الأعمال ليصلوا إلى الواجهة أمام المستهلكين، ولكن التقدم لا يأتي بدون ثمن. سيكون على أصحاب الأعمال أن يبتكروا طرقا جديدة ليتواصلوا مع المستهلكين الغارقين في عالم الترويج الفردي. وسيصبح من الصعب الدخول إلى الأسواق بل ومن الأصعب إقناع الناس بتغيير الماركات المفضلة لديهم.

فهل سيشعر المستهلكون أمام التسويق الفردي أنهم عرضة للتلاعب والمناورة؟ وهل سيستجيبون لذلك بإغلاق الباب في وجه مندوبي التسويق؟ لا أحد يعلم يقيناً أين سيقع الحد الفاصل بين التسويق والإزعاج. لكن الخطورة التي سيواجهها رجال التسويق هو المبالغة في استهداف المستهلكين أكثر من اللازم والمحتمل. وسيكون هناك تحول نحو ابتكار واستعمال التقنيات اللازمة لتحديد نسبة الـ 20٪ من الزبائن الذين يولدون 80٪ من المبيعات. وبذلك سيتمكن أصحاب الأعمال الصغيرة من الاهتمام بالعملاء الأكثر طلباً لسلعهم وخدماتهم.

فكيف ستبدو حملة التسويق المتكاملة بعد ربع قرن؟

رغم صعوبة التنبؤ، فمن المؤكد أن الشركات ستجمع كماً هائلاً من المعلومات المعقدة والمتشابكة عن زبائنهم ليفصلوا مبيعاتهم على مقاس كل زبون وليحاولوا تعزيز ولاء العملاء في العالم الرقمي. وهناك من يتطلعون إلى اليوم الذي يتمنطق فيه الجميع بجهاز واحد شامل لكل الوظائف وقادراً على التواصل مع كل الأوساط مرة واحدة. سيكون عالماً مسليا ومتفاعلا (متساعلا) بنسبة 100٪. لقد سار التسويق الترويجي طريقاً طويلاً نحو إنضاج مناهجه ووسائله وأهدافه، وسيكون مدهشاً أن نرى أين سيمضي!

علامات على طريق التسويق التساعلي:

2005 : سيصبح التسويق الفردي (واحد لواحد) هو الأساس. ستبدو طرق البريد المباشر والبيع الشخصي وقد تجاوزها الزمن. وستفتح الأجهزة اللاسلكية وموجات الإرسال العريضة سبلاً جديدة لاستهداف المستهلكين.

2010 : سيكون جهاز التلفزة الرقمية ثلاثي الأبعاد وسينتج عن ذلك تحول جهاز التلفزة باضطراد إلى وسيط للتسويق التفاعلي. كما ستمكن الأجهزة اللاسلكية وموجات الإرسال العريضة مندوبي التسويق من بيع السلع على الهواء مباشرة.

2015 : سيتقن رجال التسويق فن استخراج وتهذيب ومعالجة مناجم المعلومات والبيانات حول سلوك المستهلكين للوصول إلى المستهلكين الإيجابيين وتسويق البدائل ذات القيمة المضافة، بناء على ميول واهتمامات كل مستهلك على حدة. وسيصبح الإعلان والتسويق تفاعلياً بالكامل وفردياً كذلك.

> **«لن تستطيع أن تبيع لأي من الناس، ما لم تحب نفسك وتحب كل الناس».**

2025 : تصل نسبة الترويج التفاعلي إلى 100٪. وستتمكن الشركات من جمع معلومات وبيانات متطورة حول المستهلكين ليفصلوا عروض مبيعات على مقاس كل زبون وليعززوا ولاء العملاء لاسلكيا ورقميا ويصبح كل إنسان هدفا مستقلا ومميزا وفريدا.

أيها العميل العزيز: تلمس نفسك واعرف أرقامك الاتصالية والتفاعلية. فأنت مستهدف. شئت أم أبيت.

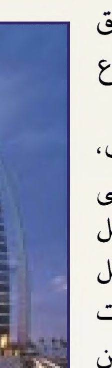
المصدر:

Chris Penttila, Wholesell Changes, Entrepreneur, May 2002, pp. 48-49

Entrepreneur Business Essentials




اتجـــاه معكـــوس:
خصخصة القطاع الخاص في دبي
Reinventing the Private Sector



«في كل دول العالم، القطاع الخاص يسبق الحكومة ما عدا في دبي، حيث القطاع الخاص يحتاج إلى خصخصة».

عندما تؤسس مكتبا جديدا في يومين، وتحصل على إقامتك في يوم ثالث، وعلى رخصة القيادة في 18 دقيقة وتبدأ العمل في نفس الأسبوع فهذا يعني أنك تتعامل مع إدارة متقدمة. ففي دبي تصل شحنات الكتب والمطبوعات إلى قرية الشحن منتصف الليل، ونخطر بوصولها الساعة الثامنة والنصف صباحا، فنذهب ونحضرها ونبدأ العمل عليها الساعة العاشرة صباحا. أي بعد بدء الدوام بساعتين.

في بلد عربي آخر تصل نفس المطبوعات، وتبقى شهرا كاملا، ولا نعلم أبدا متى سيتم الإفراج عنها ولا لماذا يجري تأخيرها.

لا شك في أن هذه مفارقة مثيرة. فالتعامل مع موظفي الحكومة في دبي يشبه التعامل مع أفضل موظفي خدمة العملاء في أرقى الشركات العالمية. ثقافة خدمة العملاء مسيطرة على موظفي الخطوط الأمامية في تسعين في المائة من الإدارات الحكومية. والتركيز على الأهداف يتحكم في سلوك كل المديرين. إذ تجد أمام كل مدير رسالة الدائرة Mission Statement مكتوبة ومعلقة ليراها العملاء فيطلبوا تحقيقها، ويراها الموظفون فيعملون على ضوئها.

كل هذا يعتبر أخبارا سارة ..

لكن الأخبار الضارة هي أن التميز الإداري في دبي معكوس. فقد عانيت أشد المعاناة من تعاملي مع شركات القطاع الخاص، لا سيما المتوسطة والصغيرة منها. فنظرا لسهولة إنشاء الشركات في دبي، فقد انتقل بعض رجال الأعمال من الدول المجاورة والبعيدة بدكاكينهم وورشهم ومشروعاتهم الصغيرة إلى بعض أحياء دبي وضواحيها. ومع هذا الانتقال جاءت ثقافتهم العشوائية وأساليبهم البدائية في التخطيط والتنظيم وخدمة العملاء.

الغسالة التي اشتريتها جاءت مكسورة. واحتاج استبدالها أكثر من أسبوع. فكانت تكلفة استبدالها أكثر من تكلفة شرائها. وكان معظم الموردين الذين اشتريت منهم يخطئون أو يتأخرون في التوريد، فلا يهتمون ولا يعتذرون. وآلة التصوير يبقيها مهندس الصيانة أكثر من أسبوع بدون صيانة، حيث التعامل بذكاء الشارع لا بمنطق المنافسة والتميز والولاء.

فماذا يعني لكم هذا؟

الإدارة الحكومية في دبي أسرع وأكثر تميزا من الشركات الخاصة. ومستوى أداء كثير من المؤسسات الخاصة، المتوسطة والصغيرة بحاجة لإعادة نظر. لكن حل هذه المعادلة المعكوسة ليس صعبا. وسنطرح أسباب هذه الظاهرة ونقترح بعض الحلول الاستراتيجية في العدد القادم.



نشرة إدارية شهرية
تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي
(شعاع)



تقدم للقارئ العربي
أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.
توزع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير
نسيم الصمادي

المحررون
أمير الغندور
آسر حطيبة

تصميم
عماد عادل توفيق

للاشتراك في
«المختار الإداري»
شركة «شعاع»

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03
Email:nasim@edara.com

المكاتب:
الأردن- شعاع ت: 5510492
عمان - 5515636 - 5534291
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110- دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 - 2116929 - دمشق
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 4749887-4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

رقم الإيداع: 12126
ISSN:1687-0891